

書 評

A. D. Chandler : Giant Enterprise,

Harcourt, Brace & World, Inc. N.Y. 1964.

下 川 浩 一

—

独占資本主義段階におけるアメリカ資本主義の基本的動向を把握する一つの指標として米国自動車産業の実態がしばしば問題となることは周知の如くである。米国自動車産業はその発展の歴史が示す如く、新興産業としてビッグスリーに象徴されるその独占形成は、相対的安定期を経て大恐慌を契機としたニューデール——独占後期——にその完成をみたという特色を有している。このようにその独占体制の完成が他産業よりおこなわれて行なわれたとはいえ、その総合機械工業としての産業上の特質故に、自動車産業は一九二〇年代のモータリゼーションの波及とともに他産業との強い産業連関性を持ち、いわゆる基軸的な産業としてアメリカ資本主義の再生産構造の中軸的地位を占めるに至っているわけである。

このような自動車産業の発展史をひもとく場合、これを産業発達史ないし部門経営発展史としてとらえる方向と個

別経営史的にとらえる方向とが考えられる。前者の方向にあっては自動車産業の技術的發展史と企業集中と合同の歴史をからませつつ企業間競争の現実的展開を検討し、景氣変動との関連において国民経済における自動車産業の位置を明らかにすることが求められる。それに対して後者の個別経営史的把握に依拠する方向は、企業間競争を前提しながらこれに対峙するべく個別企業が導入した技術上の革新とこれを踏まえて展開された経営政策の内容がとくに市場政策を中心とする経営戦略の形成過程との関連で考察され、この経営戦略達成のために發展せしめられた管理技術管理方式の生成と具体的適用の歴史が検討されることになる。

さて本書においてチャンドラーは、その副題 (Ford, General Motors, and the Automobile Industry) が示す如く、米国自動車産業経営史をとくにフォードとジェネラル・モータース (以下 G・M と略称) 両社の競争関係の展開を中心にとりあげている。その限りにおいて本書は、米国自動車産業の産業發展史を基底に踏まえながらビッグスリーの寡占体制において中心的役割を演じた両社の個別経営史を歴史的な發展段階に即して相互に比較検討することを試みている。この場合単なる個別経営史のよせ集めでなく、自動車産業の發展の主要局面において個別経営史に登場するものもろの事象あるいは出来事がいかなる役割や意義をもったかということについてこれをできるだけ実証的に明らかにすることが必要であることは勿論である。

著者チャンドラーについては、すでに我國の経営史研究家にひろくその名を知られたところであるが、元來經濟史研究者としてマサセーシュッツ工科大学にあって活躍し、その後 Business History Review を中心に一九二〇年代以降の巨大企業における経営管理の發展に関する論文を発表し、さらにその分析手法をもとに多くの社史、經濟雜誌等の文献考証によって近代アメリカの経営史ないし経営管理史の研究書として著名な Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, Mass., 1962 を刊行し一躍その名を知られるに至った。そ

の後彼は米國鐵道業における経営史の研究に進み、現在ジョンホプキンス大学に招かれて経営史講座を担当している。元來米國自動車産業の研究についてはいろいろな書物が刊行されて來ているが、その多くが初期の自動車産業の發達を技術史との関連でとりあげたものであるか、あるいは政府關係機關による産業動向の調査研究であるかであり、個別経営史的文献としては主にフォードの大量生産方式にまつわる伝記的記録に限定されている傾向があったことは否定できない。この点で本書はこれら在來の三つの傾向の研究ないし記録をも十分にこれを参照しつつ、自動車産業の發展史において顯著な役割を果たしたフォードとG・M両社の個別経営史を綜合的に産業發展史の中に位置づけんと試みている点で大きな特色を有するといえよう。

以下その内容に従つて問題点を要約しつつ検討を加えるであらう。

二

まず本書の内容を目次によつて概観しよう。冒頭においてまず政府關係統計資料によりながら米國自動車産業のこの半世紀間のダイナミックな成長とその中で主要各社の果たした役割を示し、半世紀の歴史において特筆さるべき主要事項がどのようなものであったかを概観し、本書の分析検討の対象の設定を行なっている。

チャンドラーは米國自動車産業の發展史を三つの段階に区分して考察する。すなわちこの産業の創設期はいちおう考察の対象から省き、この産業が本格的な發展をとげた一九〇八年―一九二〇年迄の時期にまずスポットをあて、この時期において決定的な役割をはたしたフォードの徹底した製品標準化を基礎とする大量生産方式と垂直的結合による擴張の政策、ならびにこれに対抗して多くの企業を統合する政策に出たG・Mの実態が比較対照される。この時期を第一段階とすると次の第二段階は一九二〇年の不況とそれに続く相対的安定期であつて、二〇年不況によつて自動

車業界全体が整理統合と合理化の試練に直面した時に、両社がいったいいかなる対応を示したかということ、さらに不況回復後、自動車産業の市場条件とそこでの競争の態様が変化したとき両社がいかなる政策——経営戦略——をもってこれに対処したかが検討されることになる。この段階では、とくに二〇年不況を契機に実施されたG・M社の管理革新が相対的安定期における需要増加と市場構造の多層複雑化に即応する形で展開され、管理機構と財務管理方式ならびにマーケティングなどの分野での改革の形をとっていることが重要視され強調されるとともに、これにくらべてフォードのそれが立ちおくれた事実、ならびにその原因が併せて追求せられるのである。第三段階はいうまでもなく一九二九年恐慌後ニューディール期を通じてビックスリーによるほぼ完全に近い寡占体制が完成し、しかも市場が慢性的停滞を続けた時である。この時期の自動車産業に発生した主要な問題は何かというそれは対労働組合の問題であって、全米自動車労組U・A・Wの組織化に伴う挑戦に各社はどのように対処せんとしたかという問題である。

以上の如く本書は米国自動車産業の創設期以降を三段階に分ち、そこでの主要な問題点を両社の経営史の内容と結びつけ、両社の競争関係の展開を基軸に観察せんとするのである。因みにその内容を目次に従って示せば次の如くである。

Contents

The Dynamics of Auto Growth, 1900—1957

A General Introduction to The Readings

Part I

The Strategy of Growth, (1908—1920)

Innovations in modern Production and Finance

Introduction

The readings

Ford—Expansion Through Mass Production

The Broad Strategy

1) The Federal Trade Commission Reviews Ford's Experience

Implementing the Strategy

2) Ford Recalls His Accomplishments

3) Two Professional Engineers Analyze Ford's Innovations

General Motors—Expansion Through Financial Combination

The Broad Strategy

1) The Federal Trade Commission Reviews General Motors' Experience

2) Durant Describes the Same Events to a Journalist

Implementing the Strategy

3) The Annual Report for 1919 Outlines the Postwar Expansion Program

4) Financing of the Postwar Expansion Program at General Motors

a) J. J. Raskob to General Motors Finance Committee

b) J. J. Raskob to Du Pont Finance Committee

The Crisis of 1920—21

Durant's Disaster

雜誌 A.D.Chandler: Giant Enterprise, (一三)

四四

- 1) A Financial Expert Analyzes the Crisis at General Motors
- 2) Durant Recalls the Story of His Financial Difficulties and His Departure From General Motors
- 3) Pierre du Pont gives His Story of the Same Events

Ford Success

- 4) The Financial Expert Analyzes the Crisis at Ford
- 5) Business Commentators Describe Ford's Strong Position at the End of the Crisis

Part II

The Strategy of Competition

The Coming of Modern Management and Marketing

Introduction

The Readings

Ford Sticks to Tested Strategies

The "T" and the Rouge

- 1) Ford Outlines His Basic Policies of Production and Integration

The Old Ways Falter

- 2) An Industrial Writer Analyzes the Impact of the New Market and New Competition on Ford General Motors' Innovations in Management

The Creation of a Decentralized Structure

- 1) Alfred P. Sloan, Jr., Plans Administrative Reorganization

- 2) A General Executive Describes the Nearly Completed Structure in 1924
- 3) A Financial Staff Officer Explains the General Motors Forecasting System

Ford Rejects Modern Management Methods

- 4) Ford Derides Systematic Organization
General Motors' Innovations in Marketing

Creation of a Product Line

- 1) Sloan Describes the Beginning of a New Marketing Strategy
- 2) The Annual Reports Indicate the Evolution of This Strategy
 - a) The 1923 Annual Report
 - b) The 1925 Annual Report
- 3) The Competing Lines, 1926
 - a) The General Motors Line
 - b) The Ford Line

Selling the Product

- 4) A Leading Business Journal Analyzes General Motors' Marketing Innovations
 - a) Chevrolet
 - b) How to Sell Automobiles
- 5) The Federal Trade Commission Describes Different Used-Car and Trade-In Policies at General Motors and Ford

Part III

The Challenge of Labor

The Readings

A New Type of Labor Force and Its Challenges

The New Laborer

- 1) An Industrial Expert Analyzes the New Type of Worker

Ford's Response

- 2) Ford's First Personnel Manager Describes the Five-Dollar Day and Other Labor Programs at Ford

The Unionizing of the Industry

Union Conflicts Over Organization

- 1) The American Federation of Labor Debates the Organization of the Automobile Industry and the Merits of the Industrial Union

Anti-Union Activities

- 2) Pinkertons at General Motors
- 3) "Servicemen" at Ford

The Victory of the C I O

- 4) Success at General Motors, February 1937
 - a) The General Motors Strike

b) The Sildown Strike

5) Initial Battles and Final Victory at Ford

a) The Battles of the Overpass

b) The 1941 Strike Begins

c) Ford's Capitulation

Epilogue

The Industry and the Economy

Introduction

The Readings

1) An Eminent Economist Analyzes the Dynamic Influence of the Industry on the Economy

Conclusion

三

本書の内容を以下要約しつつ問題を明らかにしてみよう。

第一部においては、一九〇八年から一九二〇年に至る両社の企業成長戦略の概略とその実施過程が示され、さらに一九二〇年～二一年にかけての不況に際して両社がどのような影響を蒙りかつかいに対応したかということを取上げている。すなわち自動車産業が創業期を経て本格的基盤の確立期を迎えたこの時期に、フォードがT型車の開発に象徴される製品の標準化を出発点とした一貫大量生産方式と交換性部品の製作を内容とする垂直的統合経営の確立を志

向したのに対し、G・Mは幾多の同業自動車会社を持株社会的に統合し多品種多クラスの自動車製造を企てたが、この二つの成長戦略のきわだった相違がまず示される。そしてこのような相違がさらに第一次大戦後の戦後ブームの反動としての一九二〇年不況において、両社の不況対応策にいかなる相違をもたらしただか、とくに不況の克服策を生産の削減によるか車の値下げによるかいずれに求めたか、棚卸在庫を減少させる方策と運転資金管理をディーラー対策と関連してどのように行なったか、といったことが検討されることになる。

ところでフォードの大量生産方式による拡張政策については、主として三つの文献に依りながら検討を加えている。

一つは Federal Trade Commission の Report on the Motor Vehicle Industry, 1939 であり、もう一つはフォード自身の自伝的記録として著名な My life and Works として第三のものは H. L. Arnold と F. L. Faure の Ford Methods and the Ford Shops, 1914 である。著者によると、これらの文献はそれぞれそのとりあげる観点ないし強調の仕方が異なっているから、これらを検討するに当っては十分そのことを考慮に入れるべきであり、また次の如き問題に留意すべきであるとしている。すなわち一つには、モデルT型がなぜよく売れたかという問題、つまりT型がなぜそんなに早く市場で最も廉価な車となり顧客が先を争って買うようになったかという問題がある。さらにフォードの革新とは正確にはいったい何であるのか、何がフォードをして大量生産の基本的要素とみなさしめたかという問題があり、なぜ製品の改善が工程の改善に先行したのかということもある。移動式組立線以外に何を近代的大量生産は必要とするかということ、さらに大量生産がなぜ垂直的統合を促進するかという問題もあるわけである。これらの問題について彼はいろいろ回答めいたものを直接に出してはいない。あくまで諸文献の考証に止めているのである。

さしあたりT型がなぜよく売れたかということに関連してT型の特質がF・T・Cの資料をもとに論じられることになる。この点に関してはすでに多くの論者によって余すところなく論じられたところであるが、要するにそれは自

自動車ならびに部品の標準化により堅牢で操作と修理の簡単な強馬力でしかも軽量の大衆向多用途の普通車を廉価に作り出し得たことにあるこというまでもない。このような車の製作に当ってフォードは数多くの技術的な貢献をなしたわけであるが、その中でも最も重要な点は当時他の一部機械工業その他で採用されつつあった互換性部品のアイデアを自動車工業に完全に適用したことにあるといわれ、就中自動車の構造上のデザインにおける改善に適用される場合についてはとくにフォードに負うところ大なるものがあるといわれている。このことがコストと価格の引下げによる大量の消費需要を喚起しえた最大の要因となったことは論を待たない。互換性部品導入に関連した一連の技術的改善についてはすでに多くの紹介がなされたところであるので特に取上げないが、要するに製品計画に従って製作目的別に分割された専用の単能機の開発と短時間で訓練可能な不熟練労働力の活用がなされたこと、これら高性能機械利用のための工具・治具類の改善の事実、一九一二年のハイランドパーク工場発足に伴う自動車部品の自給生産開始と組立線の採用、組立工場の地域分散とこれによる完成車輸送費の節約、等を記すれば足りよう。かくてフォードT型の生産は軌道に乗り、その価格は大战時の資材価格上昇による値上げ以外は順調に値下がりし、これと逆に製作台数と売上高は、大战時を除き目覚ましい上昇をとげる。以上の点をF・T・Cの資料で確認して後に著者はフォード自身の記録を援用しているが、その中で注目すべきは次の点である。すなわちフォードが生産政策の面だけでなく販売政策にも強く意を用いたこと、とくにセールスマンの選択と代理店の資格要件を厳重に制定したこと、そして互換性部品のシステムと組立線導入がきわめて慎重かつ周到な実験の積み重ねによって初めて可能になったものであり、これら実験や計画がすべて健全な形で急激に進行したわけではないことこれである。これらのことを具体的に指摘した後、H. L. Arnold, F. L. Faurote という二人の当時の専門技術者のみたフォードの技術革新についての技術批評を紹介しているが、これについてはとくにここで取上げるような内容は含まれていない。

この同じ時期のG・Mの成長政策については、F・T・Cの同じ資料及びこの時期のG・Mの立役者W・C・デュラントの自伝(W. A. P. John, "That Man Durant," Motor Jan. 1923, pp. 244—48.) ならびにG・Mの営業報告書、デュポンから派遣された財務担当役員J・J・ラスコプの覚書を引用して検討している。そこでは、フォードとG・Mの成長戦略にとってその指導者の初期における産業上の経験や人格そして訓練などの相違がいかに影響したかとか、デュラントの戦略の主たる欠陥が何であり、その最大の利点は何か、デュラント自身の最も偉大な才能が何でありその最大の欠点は何であったか、そして現実にはデュラントの主要な資本の源泉が何であったかが当然問題となる。

一言にしていれば、フォードが技師の体験のつみ上げによる技術家的経営者に徹していたのに対して、デュラントの場合、企業の財務的統合のプロモーター経営者として一貫して行動したといえる。このことは次のような点に強くあらわれている。すなわち、当初のG・Mカンパニーの設立がフォードに対抗する意味をもち、さらにフォード自身をも統合して全自動車会社の統合さえ企てられたこと、一九一〇年の不況による金融難のため東部銀行シンジケートの管理時代を迎え統合政策が一頓挫するが、この時期の財務安全性第一主義の保守的経営方針に対するデュラントの批判、そしてその批判実現のために自らシボレーをバックにG・M支配権確保をはかり巧みな株式操作などを行なって自らも社長復帰と積極的統合政策を推進したこと、などによくあらわれている。デュラントのこのような統合政策は、一方において急速に増大する自動車市場の需要動向に対応する意味をもったが、同時にともすれば無計画で恣意的なものとなりがちであるとともに、中央管理体制の不備を伴う。しかし曲りなりにもデュラントの政策は、自動車市場の激動期においてこれにマッチしたG・Mの成長促進を進める上で一定の役割を果たしたことは疑いない。ただそのことが起業の天才の名を欲しいままにし、財務的統合にのみ異状な能力を発揮することになったため、統合された諸企業を単一の事業体に組織する事業経営者としての能力が欠除し、管理体制不在のまままで拡張ないし統合政策

をとるという結果になったわけである。そして財務統合を進めるに当って彼が活用した資金の源泉は、自らの私財と一九一八年以降大株主として登場するデュポン資本、モルガン資本が主体であって、これをもとに新任務をもった G・M・A・C (販売金融会社) や輸出専門の新会社などが次々設置をみているのである。

以上の如く一九〇八年から一九二〇年というのは、創設期を経た米国自動車産業においてフォード、G・M 両社がそれぞれに特異なパターンを示しつつ著しい成長を遂げた時期であるが、一九二〇年に至って第一次大戦後のブームに対する反動となつて現われた二〇年恐慌は、両社に深刻な影響を及ぼすことになる。両社が不況の影響をどのように受けとめこれに乗切っていくか、その過程の描写が次の問題となる。

不況に直面した両社の状況については、L. H. Selzer, *A Financial History of the American Automobile Industry* (N. Y. 1928.) 所収の G・M、フォードの財務危機の分析や雑誌 *Motor* 掲載のデュラントについての回想記、ピエール・デュボンの書簡などによつて実態が紹介されている。G・M についていえばデュラント復帰以後戦後ブームの中で G・M は大規模な統合と新投資による拡張増設を行なつて居り、一九二〇年も年初の状況はまさにこの拡張政策の正当性が確信されるほどの売上げの増加が目立っていた。この年の後半になつて不況は急激に訪れたわけであるが、経営委員会はそれに先立ち三月に棚卸資産縮減を内容とする生産計画を立てているが、当時管理体制未確立の状況の中で独立的な各子会社部門のマネジャーをこの方針で統制することはできず、そのまま不況に突入することになった。その結果売上げの急減と相まって莫大な在庫ロスの発生は、ブーム時に買入れ取得した資産価値の減価によつていっそう深刻化した。またそれとやらんで相次ぐ合併と拡張に伴う巨額の株式発行とそれに伴う財政負担の重さは、ブーム時の株価高に支えられたものであった。不況の到来はこの面でも大きな影響を与え、運転資金不足を補うための株式発行計画の不調から、デュラント自身の独立行為にもとずく防戦買シンジケートの組織にまで事態は深刻

化する。防戦買の失敗は、当然デュラントの社長辞任となつて結果するとともに、在来G・Mの財政危機に援助を与えて来たモルガン及びデュポンが債務肩替りによつてG・M株の防衛に乗出し、経営刷新のためのピエール・デュポンの社長就任となる。この間のこまかい経過が、三者三様の立場から述べられているわけである。

G・Mの経過が以上の如く深刻な財務危機と経営陣の刷新、そして管理体制の再検討となつていくのに対し、フォードの経過はこれと対照的なものをもっていることが次に指摘されている。一九二〇年から二一年にかけてフォードも同じく財務危機に見舞われている。在庫ロス、非安全負債の激増、債権や現金の減少、有形資産の増加が目立っているわけであるが、かかる事態に対してフォードはきわめて徹底した合理化政策を採用している。すなわちフォードが直ちにとつた政策は、自動車価格引下げによる販売促進策とこれを理由とした社外供給者に対する部品、原材料の値下げ強制である。不況が深刻化すると工場の操業休止、事務部門の半減、職長数の半への削減、間接費の大幅削減、資本回転率向上による流動資金の節約、とくに運送サービス改善による製造期間短縮、ディーラーへの引渡時間の三三%短縮、棚卸資産の半縮減等を実施し、更にこれら営業上の節約と並んで原材料、部品供給者ならびにディーラーに前者には支払停止と延期、後者には押込み販売の形で債務負担を転嫁することが行なわれた。このような徹底した一貫的合理化政策の結果六ヶ月にしてフォードは財務危機を克服し、T型車の相次ぐ値下げとそれによる販売台数増加による利益の増大が実現し、一九二二年には総資産が倍加し手持現金は十倍にもなつていたのであり、その結果よりいっそうの垂直的な統合と製造能力の拡張が行なわれることとなつたのである。

以上要するに本書第一部は、二十年不況において一段階を劃する自動車産業経営史を、G・M対フォードの競争関係の中に見出し、両社の成長の中にみられる経営政策の相違点を回顧しつゝ、さらにこれらの相違点が二十年不況に際会してどのような形であらわれたかという問題を描き出しているのである。

四

一九二〇年代に入つて米国自動車産業は、いわゆるビッグスリーの確立期という大きな変動期を迎える。二〇年不況からの脱出過程は比較的早く二一年半ばには需要は回復し、以後二四年まで未曾有の活況が訪れ、それまで集積しつつあった過剰能力がフルに活用されるに至る。そしてその後は二九年恐慌による需要減を間において一九三〇年代にかけてずっと市場の停滯、製作台数だけでいえば需要の頭打ち傾向が続くことになるのである。市場のこのような停滯傾向は他面企業間競争を激化させ、各自自動車メーカーの経営戦略に急激な変化を要求する。以前には生産の合理化と財務活動の改善が重要であったのが、今や新しいマーケティングと効果的な経営管理こそ決定的な意味をもつこととなる。もはや価格のみを競争上の武器とした段階は過ぎて、市場シェア拡大のために製品の階層化、大量宣伝法、消費者金融等の諸方策が体系的に活用され、効果的な市場や在庫の予測データーを用い未来の業績データーを活用しつつ効果的な管理組織の体制を確立し、全般的な調整と評価そして長期計画の利用が当然問題となる。この場合新しい情況にいち早く適応し、新しい管理方式とくに事業部制をとったのが二〇年不況で深刻な打撃をうけたG・Mだったわけであり、この不況を徹底した合理化で早く切りぬけたフォードは変化に十分効果的に適応しえず、このことがその後の停滯——G・Mに追越されたまたクライスラーの抬頭を許す——の原因となつたのである。

第二部競争の戦略では右の段階に焦点を合せ近代的経営管理とマーケティングの到来に當つてG・M、フォード両社がいかなる態勢をとったかがとりあげられている。

まず最初にフォードがこの段階においてもT型車の大量生産方式を開発して成功をおさめた政策を遂行し、それが如何なる結果を招来したかについて、フォードの自伝、雑誌 Motor 所収の J. Dalton “What will Ford do next”

によって検討している。

一九二〇〜二一年不況を乗り切った後のフォードは、自動車市場にあつて極めて有利な地位を占めていた。ちなみに当時フォードの市場シェアは五五％であり、これに比べてG・Mのそれは一二％にすぎなかった。しかもその最大のライバルたるG・Mは経営陣交代に伴う内部改革に追われ、しかも当時業界にあつてT型車と価格の点で比肩する車はない状態であつた。こういった状況下においてフォードは在来の低価格大衆車としてのT型車の大量生産にすべての努力を集中する政策をさらに強化し、リヴァールジュ工場に象徴される垂直的巨大大コンプレックスを建設し、部品の互換性を高めコスト引下げを強行していった。フォードのこのような政策は市場の拡張が前提されて始めて成り立つものである。というのは低価格を唯一の競争上の武器とするこのような政策は、生産量を絶えず増大することによって可能だからである。

しかるに潜在的に動きつつあつた自動車市場の構造的條件は一九二五年を境に大きく変貌することになるのである。すなわち一九二一年当時はまだ低価格車が少なく、他社の最低車との間に四五ドルもの価格差があつたが、一九二六年には他社の車が多品種化するとともに値下りし、千ドル以下の車が二七種も出現している。かかる事態は結局モーターゼーションの普及徹底化が進み、車を持たぬ家庭が減少したことによって大衆車売上げの頭打ちが生じ、また種々の技術上の変化、とくに銅板製クロズカーの出現によりT型の如き単なる実用本位の車よりも値段の点は少々高くついても中級程度の車を要求するいわゆる需要のスライド現象がおこつたことによるものである。自動車の普及により新規需要が減少し、むしろ中古車下取りによる取替需要が大部分を占めるに至つた事情はこのスライド現象をいっそう決定的ならしめる。要するにT型車は本来の意味での大衆性を失つたのである。

このような傾向はT型車の売行きがまだ盛んであつた二三、二四年頃にすでにあらわれつつあり、フォードの経営

幹部の中にもこれに気づき政策の再検討を提唱する者もあったが、フォードの容れるところとならず、むしろそのような人々は解雇されるか辞任し、これによってかえってフォード社長自身に管理権限が集中し在来政策を強く推進せしめることとなった。しかしながら市場構造と競争条件の決定的な変化にはいつまでも抗しえず、一九二七年にはT型車製造中止とA型へのモデルチェンジの実施に踏み切らざるをえなくなったのである。この時の工場休止による生産減退は他社とくにG・Mの大幅な参入、市場への喰込みを可能にしこれを契機にG・Mとフォードのシェアが逆転したことはいうまでもない。

一九二〇年から二五年迄のG・Mが、管理体制の革新、就中分権的管理機構の創設と統計的データの発達及び新しい予測の方法を基礎にすえた財務管理方式の確立にむけ努力を集中したことは、その後のシェア競争でG・Mがフォードに逆転するのに成功する上で大きな意味をもったのである。そこで彼は分権組織の利点は何か、新しい財務管理方式を確立するに当ってその推進責任者達は、生産高、コスト、価格、投資額の標準の決定によってどんなことをなしとげたいと思ったか、未来計画での標準の利用がなぜ管理の非難をもたらしたかといった問題をなげかけ、これに関連する形で論述を進めている。そこでは C. S. Mott の Management and Administration 誌所収の論文や、Albert Bradley, の A・M・A の年次総会で発表した論文などが引用されている。

分権的管理組織は一九二二年以来ビエールデューボンの後を継いだA・Pスローンによって提唱され積極的に推進されたものであり、新しい財務管理方式と結びついてG・Mの管理革新を通じての建て直しに決定的な意義を有したことは余りにも有名である。G・Mにおける組織研究の資料から援用されたところによると、分権組織の利点はまず中央管理機構の存在とその役割を確定したことにあり、これを前提にしながら各事業部の機能の明確化とくに権限の包括的分散化がはかられたのである。中央管理機構の確立は必然的に長期的かつ広範なポリシーの策定に中央経営層が

専念することを促進する。しかもこのような中央管理機構の活動には各種のスタッフや委員会制度の存在が不可欠である。このスタッフについても各ブランチ事業部に助言する経営スタッフと助言スタッフという形での分業が必要である。そこで以上の如き内容のG・Mにおける分権的組織の実施状況を組織図とともに紹介し検討している。

次に分権的組織と不可分の関係がある新しい財務管理方式については、どのような論議がなされているか。

まず彼はG・Mの財務スタッフ・ブラッドレイを援用して新しい財務管理方式の基本となる予測計画 (Forecasting Program) についてその目的が如何なるものであるかを述べる。元来この予測計画は(一)経済成長、(二)景気の季節的変動(三)事業の全般的な条件、(四)競争条件の四要素を織込み作成されるが、この計画の一つには会社の基本政策からみた実施計画の測定手段を与え、さらに経常的活動のための統制用具として用いられる。この場合会社の基本政策とは、製品価格決定、ならびに拡張に追加資本が準備される条件にそれぞれ関連づけられた投下資本利益率に関するものである。すなわちどの企業であれ、製品価格と資本投資の関係、ならびに留保利益か証券の発行かいずれかによる事業の拡張に追加資本が用いられる条件にそれぞれ関連した政策の必要は存在するからである。だから主たる考慮が払われるのは投資利益率ならびに平均的需要と最高の需要に対する製造能力の関係である。そこで本書では予測計画のもつ二つの側面すなわちその基本政策に対する関係と経常的活動の統制に対する関係の二つの側面が分けて検討されるのである。

基本政策に対する関連の面では、投資利益率は価格決定に関する政策の基本となるもので、基本的に考慮されるのは長期間の平均収益である。だからそれは企業の健全な成長と一致し、達成可能な経済的収益として引合いにされるような最高平均収益率を意味する。そこでまず価格決定と拡張について基本政策を立てるに当っては、工場の平均操業度がまず考慮さるべきであり、その点からすると価格政策は標準製造量ならびに達成可能経済収益で完全に表

現されるべきである。そこでこのような線に沿って一年間の予測が売上見積と売価（標準価格）を基礎になされる。これら二つの見積りが与えられれば、収益、使用資本、投資利益率の見積りが可能になる。これらの予測を各事業部毎に行なうて経営委員会に報告される一連の手続をプライススタディーと称するが、その中では予測のこれらの要素を平均操業と新年度の予測操業度の両方で見積り、それを比較検討する手続が含まれているのである。そしてかかる前提に立って資本必要額の標準、製造費の標準、営業費の標準の設定の原則が示されている。その中ではとくに操業度との関連における費用分析の方法が論議されている。

ところで経常的な活動の統制に対する予測の關係についていえば、自動車事業の特徴として需要が季節的変動を蒙りやすいことがあげられ、生産計画と予測との調整をいかに行なうかということ、ならびに棚卸在庫と購買契約との調整の問題が論ぜられる。

需要の季節変動に対しては、生産計画の急激な変化を避け一定水準の生産計画で活動し、需要の少ない月には余剰の車をディーラーにストックさせる政策が説かれている。この場合ストックは経済的配給の観点からは極力最少限に止めることが望ましく、このことは一定水準の生産ということと真向から対立する。G・Mの実施計画は二つの観点の妥協であつて、各工場はその生産日程を、(一)工場操業能力、(二)最終製品のストックの蓄積、(三)継続的な雇用により従業員に利益をもたらす合理的で確実な操業率を維持し、操業率の急激な変動による経済的損失の回避をはかること、の三つによってきまる限度内で可変的なものとする。生産日程の基礎となる売上げ予測については低価格、中価格、高価格の三クラスに分けて三年間の経験により取替えの可能性を考慮に入れた車の予測台数で示し、各事業部の年間期待売上げ量が決定される。この期待値は新モデル、値下げその他競争者の出方等の要因も考慮されて事業部の基本指数 (Divisional Index) と称される。この基本指数はディーラーからの十日毎の新車、中古車の引渡しと註文の情

報と月々の予測が対比される形で現実の生産日程と調整される。

棚卸在庫と購買契約の調整についていえば、それは責任ある在庫表ならびに購買スケジュールの作成によってなされる。要するにできるだけ棚卸在庫を切りつめしかも生産計画の実施を円滑ならしめることが狙いとされる。

以上の如き予測計画によりG・Mにもたらされたものは何であつたか？

まず第一にいえることは、コスト、費用、投資の標準設定が標準価格を發達せしめたこと、基本政策を実際の経験のテストに従わせ、かつこの政策をG・Mの組織全体によく理解させることができ、見積りの正確性が増大したことである。第二に生産日程のくみ方が安定したものとなり、資本回転率とくに棚卸回転率が向上し、雇用の相対的な安定が実現したことがある。さらに第三には新、旧の車の消費者への引渡し状況が具体的な生産日程と強く結びつけられたことにより、G・Mのディーラーの経済的地位向上と車の在庫回転率を高め、かつディーラーの手許に必要な季節変動に備える車のストックの適切な在庫が保証された。

以上要するに一九二〇年代に入つて自動車市場そのものが大衆車の目ざましい普及によつて取替市場の性格をもつに至つた結果、フォードが低価格大衆車の価格競争のみに政策の重点を置いたのに対し、G・Mは管理体制の整備とともに政策の大転換を開始しているわけである。それはとくに需要の多層化を狙つた大きく三クラスに別れ相互に有機的関連をもつ多角的生産の開始であるとともに、巨大な資本蓄積をバックに絶えざる過剰設備能力をかかえつつ平均操業率の形で実際の能力以下の安定操業が実施され、この操業度を基準とする価格政策——管理価格——の展開が開始されるに至っていることに強くあらわれている。さらにまた標準価格の設定はいわゆる新しい財務管理とくに事業部の予算統制ないし利益管理の実施と強く結びつくことになつたのである。

右の如きG・Mの政策転換と管理体制の整備に対してフォードは如何なる対応を示すか。またG・Mは管理体制の整備と並行してそのマーケティング政策の革新に乗り出しているがその経過と内容は如何に。以上の点は第二部後半でとりあげられる。さらにこれら一九二〇年代を中心に展開した自動車独占資本の側の政策と管理体制に対し労働組合はそれ以降如何なる形で対応していくか。この問題は第三部でとりあげられている。以上の点をごく概略的にまとめよう。

まずフォードのG・M的管理革新に対する反応であるが、明らかにフォードにあつては体系的な経営管理の確立は殆んど無視されている。その理由はまずフォードのT型中心の大量生産方式による生産販売政策が一九二五年迄の二〇年代前半ではいまだ成功をみており十分効果を発揮していたことがあげられる。T型の自動車市場からの衰退は極めて急激に起つたのであり、その意味では自らその生産政策を省みただけの体制も余裕もなかったといわざるをえない。生産政策への反省がないところに管理体制への改革の気運は起こりえない。加えてフォードの社内組織は技術者の職能人のみからなっているといつてもよい状況で、工学技術的な職務に関する専門化は進んでいても責任、権限のまったく不明確な無組織の状態であつたとされている。またフォード自身が管理職員の多いことを嫌い、官僚機構に生じ易いレッドテープを極端に攻撃していた。その結果、絶対必要な事務的業務以外はくわしい記録もない状態が続くのである。その結果として出てくるものはフォード一世による側近政治——すぐれた経営担当者の追放によるワンマンコントロール——であり、皮肉なことに官僚的非能率を攻撃しながら自ら官僚的システムを形成するに至るのである。そしてこのことは、T型の生産を停止しA型に切換えて後ずっと第二次大戦後迄ビッグスリーの中でもつ

とも業績の上で後れをとる最大の原因ともなるわけである。

いっぽうG・Mは前にも述べた如き経営政策の転換と管理体制の革新を着々実施し一九二七年のT型車生産停止を契機にフォードを追抜くわけであるが、この場合過剰能力を背景とする平均操業政策はマーケティングの革新によって初めて可能である。G・Mのマーケティングの革新の主要な特徴点は何か、それはまず生産政策における転換をあらわす自動車価格系列の整備と多様化による新しいフルライン政策の登場にあらわされる。この政策によって需要の階層的多様化を促進し、取替市場的性向をもつに至った自動車市場において市場の組織化による優位性をG・Mは確保したのである。このような市場の組織化は二〇年代の激しいシェア競争を通じビッグスリーによるディーラーの系列化をもたらし、中古車の動向との関連における新車の販売政策、価格政策を可能ならしめた。このような傾向を打ち出す上で常に先手をとったのはいうまでもなくG・Mであって、ディーラー系列化におけるフランチャイズ制の確立とディーラーレシヨンの改善をその経営政策の重要な一環として実施した。また販売金融機関としての子会社G・M・A・Cの設立と支援をも行なって効果的なマーケティング実施の重要な後楯とした。フォードもディーラー対策の点では早くから力を入れて居り、販売店系列の形成とディーラーの販売マージンなどの点で効果的なディーラー対策を行なって追隨の構えを見せている。しかしながらマーケティングの技法の改善のみに走り、全体的な管理体制の革新がこれと結びつかなかったためにG・Mとの競争上のギャップは埋まらぬままに事態は推移したわけである。

さて最後の第三部は本書の中でもユニークな部分をなしている。それは大量生産方式の採用と二〇年代のシェア競争、ビッグスリーによる独占の確立と三〇年代の経済の停滞といった諸条件の中で、労働組合がどのような動向をみせたかについての記述がみられ、単なる資本の側からの産業経営史でなく労働側の動向も分析されているからである。それはまたアメリカ労働運動史の重大なひとこまでもあるといえる。

簡単にこの部分を要約すれば次の如くである。フォードの大量生産方式の登場は労働問題として捉えた場合、従前と異質の労働力構成すなわち旧来の熟練労働力の排除とそれに代る半熟練労働力の抬頭となつてあらわれる。すなわち大量生産工程に配置される機械工 (Machine Tender) や組立工 (Assembler) などの半熟練労働力が大量に造出されてくることがそれである。このことは当然賃金の支払形態や体系にも大きな変更を加えるし、生産過程での変化とあいまってその他の労働条件にも大きな変化をもたらすことになる。この場合このような労働問題にもっとも早くから關心を払ったのはフォードであつて、その労働時間短縮と高賃金原則の唱道とあいまっていち早く雇用関係の専門部を設置し、賃金構造と雇用慣行の体系化の試みがなされ、また利潤分配制や厚生福祉面での改善も実施されていた。他社はむしろこれに追隨するのがやつとの状態で、十分に人事労務面での思いきった改善には到達できなかった。とはいえフォードが当初から労働組合を敵視したこともまた事実であり、組合に先手をうつた形の労働者に対する福祉政策もT型全盛期の業界におけるフォードの独占的地位と切り離して考えることはできない。

また新しい労働力の抬頭は、労働組合の組織原則にも大きな影響を与える。元来アメリカ労働運動の主流をなしていたA・F・Lは、そのクラフトユニオニズムの傾向からして新興産業たる自動車産業の組織化には適切かつ敏速に対応しえなかつたのである。さしあたり本書第三部ではフォードにおける新タイプの労働力登場に伴う労働力の構成が分析され、いわゆるフォードの高賃金政策といわれるものの実態がC. Reisel & J. R. Lee の雑誌論文を通じて紹介されている。

しかしフォードのこのような労務政策には限界があることは自明である。とくにこのことは一九二〇年代に入つて不況とシェア競争の激化の中ではっきりと現われ、作業のスピードアップと実質賃金と労働条件の切り下げ、高給者を対象とする大量解雇、不規則な雇用、などの形で顕在化した。ここにおいて自動車産業を始めとする大量生産産業

の労働組合の組織化をいかなる原則のもとに実施するかがA・F・L内部でも論議を呼ぶに至る。結局多くの曲折を経ながら新しい産業別組合主義の原則がA・F・LからのC・I・Oの分離という形でうちたてられることになる。しかしそれは大恐慌の社会的試練とニューディールにおける進歩的な労働立法の成立を経て後はじめて可能となった。全米自動車労組(U・N・W)の結成は漸く一九三五年のことであるが、当初A・F・L傘下であったものが翌三六年C・I・O結成とともに直ちにこれに加盟するわけである。本書はこのような経過をまず労働組合組織内部での組織原則をめぐる論争の形で紹介し、さらに会社側の労組対策をとくに労働スバイの登場や労組対策専門家の登用の形で紹介するとともに、それにも拘わらず結成間もないU・A・Wが一九三六年のG・Mにおける座り込みストライキにみられる激しい斗争によって大きな力量を発揮し、準戦時体制下の有利な条件も影響して会社側に組合の存在を公認させ要求を貫徹した事実の経過が各種雑誌論文の引用によって述べられている。要するに自動車という新興産業における労働問題の展開を、自動車産業のおかれている客観的条件、会社側の政策、労組側の対策という三つの角度から総合的に検討することが試みようとされているのである。

六

以上で本書の内容についての要約と検討はなされた。最後に本書全体についての評価を簡単にコメントしてみよう。本書は米国自動車産業が新興産業としての基礎を確立し、米国経済における基軸的産業として幾度かの経済変動にさらされつつビッグスリーによる寡占体制を確立するまでの部門経営史を主要な三段階の時代区分のもとに描き出したものである。しかも三つの段階それぞれの特徴を産業部門全般にわたる一般的な把握に止めることなく、フォードとG・Mというこの時期にあって極めてきわだった対照をなした両巨人企業の行動様式に細かいメスを入れ、両者の

比較をする中から部門経営史の重大な局面をえぐり出そうとする手法が試みられている。その意味で本書の手法は個別経営史の主要な断面をとり出し、これを産業発展史に位置づけんとするものとみることが出来る。たしかにフォードとG・Mが一九一〇年代と二〇年代において相互にそのリードを競い合い、一〇年代の拡張期にあっては財務的統合より大量生産によるコストダウン——値下げ——を主要武器としたT型のフォードが主役をにない、二〇年不況に際してもその余勢をかって強力な合理化による克服に成功し、そのことが逆に二〇年代後半のフォードの衰退の一つの根拠となったのに対し、二〇年不況での深刻な体験から新たな管理革新に進んだG・Mがどのようにして業界をリードするに至るかということは大きな焦点となることは疑いない。だがその中において個別企業のうち出した具体的な対応行動に主たる観察がむけられた結果、ともすれば二つの企業の主体的行動の相互関連とそれが産業部門全体については国民経済に及ぼす影響の分析が欠けしがちな傾向が看取される。そのためにせっかく自動車部門経営史としてのもっとも興味ある焦点となる事態例えば二〇年不況に対する克服策、財務管理と価格政策、革新的なマーケティングの採用、U・A・Wの結成等にメスを入れながら、ともすれば実証的データやドキュメントの集成に追われ、それらの相互関連を立体的に考察する態度に欠けるものを感じせしめる。それぞれの個所で重要な問題提起を行なっているが、その追求がややもすると実証主義に埋没して分析が徹底を欠くのはそのあらわれであろう。

両社の主体的行動様式に関わる諸要因を明らかにしながらその国民経済的背景についての検討が不十分なことは次の点にもあらわれている。すなわち財務管理の確立と関連する景気変動に影響された両社の財務政策とくに配当と内部蓄積の動向や自動車市場の基本動向などが十分に分析されず、このことがひいては新しい平均操業方式のもとでの価格政策の成立した意味を考察する上で障害ともなっているのである。またマーケティングの革新とくにディーラー対策などが論ぜられているが、その場合販売金融の動向がもっと明確にされていれば平均操業政策のもとでのディー

ラーの役割をより明確に示すことができよう。

また一方は生産の革新者としての他方は管理の革新者としてのフォードとG・Mの実績を対比しつつ各段階の産業部門の基本的動向を明らかにする方法がとられているが、これに一つ加えてビッグスリーにおける新参入者としてのクライスラーの検討がぜひとも必要であり、また没落の道をたどる他の中小インデペンデントメーカーの動向もビッグスリーとの関連において簡単にでも取り上げるならば、自動車産業の基礎固めと発展期におけるフォードとG・Mの役割がよりいっそう明確になったと思われる。

以上の如き内容上の問題をもちながらも本書は米国自動車産業経営史を研究する上で見逃しえない著作である。それはまた自動車産業の発展史の重大な局面を主に個別企業の側から明らかにすることによって産業部門経営史と個別経営史の研究上の関連について多くの示唆を与えているからである。

(完)